

Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais

Marketing, Gestão Comercial e Empreendedorismo

Simulação: Jogos de Marketing

Digital Tech

Relatório Final



DigitalTech
Efficiency. Quality. Safety

Docente: Rui Manuel Franganito

Orientador: Rui Filipe Rosário

Mindelo, 04 de Fevereiro de 2016

Ficha Técnica	
Nome do Projecto	Projecto de Simulação: Empresa Digital Tech
Unidade Curricular	Simulação- Jogos de Marketing
Docente	Dr. Rui Franganito
Orientador	Rui Filipe do Rosário
Discentes	Lenise Varela
	Mayara de Pina
	Saida Monteiro
	Valéria Cruz
	Zenaida de Pina
Resumo	<p>Em contexto de simulação, utilizando a plataforma Marketplace, foram colocados oito grupos, simulando serem empresas, a trabalhar num ambiente virtual de mercado. Neste, teriam de actuar como empresas produtoras e comercializadoras de computadores, exercendo todas as actividades de uma empresa real. O objectivo era avaliar o desempenho de cada grupo/empresa, vencendo quem tivesse o melhor Balanced Scorecard acumulado. O presente relatório refere-se a uma dessas empresas, nomeadamente, a Digital Tech.</p>
Abstract	<p>As a simulation, using the Marketplace Platform, eight groups were placed as companies operating in a virtual market. They would act as companies that produce and sell computers employing all the roles of a real company. The goal was to evaluate each group/company, to determine the winner with the best Accumulated Balanced Scorecard.</p> <p>This report is about one of these companies, The Digital Tech.</p>
Instituição de Ensino	Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais- ISCEE
País- Ilha- Cidade	Cabo Verde- São Vicente- Mindelo
Data	04 de Fevereiro de 2016

É fazendo que se aprende a fazer aquilo que se deve aprender a fazer.

Aristóteles

Deve-se aprender fazendo a coisa; pelo pensamento você acha que sabe.

Você não tem certeza, até que você tente.

Sófocles

Agradecimentos

O excelente trabalho e a excelente experiência com o uso do simulador não terá sido como foi se não fossem algumas pessoas que muito nos ajudaram e nos orientaram.

Mas, primeiramente, há que agradecer a Deus por nos ter ajudado a superar cada prova e cada semestre do jogo, permitindo que tivéssemos tido os ganhos conseguidos.

Há que agradecer o ISCEE por nos permitir tamanha experiência, fazendo com que fôssemos capazes de utilizar tal ferramenta que se revelou valiosa para os nossos conhecimentos e muito boa para o nosso curriculum.

Agradecemos ao nosso professor, o Dr. Rui Franganito, pelas orientações, pelos conselhos e pelas palavras de incentivo.

Dirigimos um especial agradecimento ao nosso orientador Rui Filipe Rosário por ter sido tão dedicado, sabendo orientar-nos, esclarecer-nos as nossas dúvidas, acalmando-nos nos momentos de *stress* e aflição. Muito obrigada pela paciência e pelo carinho.

Os nossos agradecimentos aos nossos colegas do 4º ano, nomeadamente ao Eliézer Rodrigues, Yanick Évora, Nerriel Tavares e Marco Sousa por terem partilhado a experiência que tiveram com o simulador, dando-nos algumas dicas.

Agradecemos a todos os que contribuíram directa ou indirectamente para que alcançássemos os resultados conseguidos.

Conteúdo

Agradecimentos.....	4
I. Sumário Executivo.....	6
II. Apresentação do Negócio.....	9
1. A Empresa	9
2. Equipa de gestão	9
3. Missão.....	10
4. Visão.....	10
5. Valores.....	10
6. Metas e Objectivos.....	10
7. Estratégias	11
III. Caracterização do Mercado	12
1. Público-Alvo	12
2. Tamanho do Mercado	12
3. Segmentação.....	12
4. Histórico	13
5. Concorrentes.....	14
IV. Análise Crítica do Marketing Mix	15
1. Produto	15
2. Preço	17
3. Comunicação	17
4. Distribuição	19
V. Análise do Mercado	22
1. Análise SWOT.....	22
2. Modelo das 5 Forças de Porter	22
VI. Análise do desempenho Financeiro e de Marketing	24
1. Análise do Desempenho Financeiro.....	24
2. Análise do Desempenho de Marketing	29
VII. Avaliação da Estratégia e do Desempenho da Empresa durante o 2º ano.....	30
1. Comparação: Medidas Previstas vs. Medidas Efectivas.....	30
2. Resultados da Efectividade ou Não efectividade das medidas	31
3. Identificação dos Eventos que afectaram a empresa	31
VIII. Situação Actual da Empresa e do Mercado.....	32
IX. A Empresa e o Futuro	33
X. Conclusão.....	34

I. Sumário Executivo

Somos a Digital Tech, uma empresa que actua na área de produção e comercialização de computadores, oferecendo computadores destinados a trabalhadores (executivos, trabalhadores de escritório, promotores de venda, etc.), pertencentes a vários segmentos de mercado sendo o *Costcutter*, o *Innovator*, o *Mercedes*, o *Workhorse* e o *Traveler*.

Somos uma empresa multinacional e actualmente temos escritórios em todas as cidades das regiões das Américas, do APAC (Ásia e Pacífico) e EMEA (Europa, Oriente Médio e África).

O mercado onde estamos inseridos comporta, no total, oito empresas da mesma área, sendo elas a ABComputers, a XY-TECH, a Infotronics, a Power Computer, a Evolutec Computers, a The Link e a Zoom.

Actualmente, disponibilizamos aos nossos clientes e potenciais clientes um total de 20 marcas direccionadas aos mais diversos segmentos

A nossa empresa, como qualquer outra, possui forças e fraquezas e o mercado apresenta-nos oportunidades e ameaças. As nossas forças são, nomeadamente:

- O domínio do sector das vendas de computadores no segmento Workhorse;
- Design chamativo do produto;
- Qualidade Oferecida;
- Nível de performance no mercado;
- A dinâmica de inovação;
- Audácia;
- Propensão ao risco.

Também possuímos fraquezas e estas centram-se no seguinte:

- Existência de produtos semelhantes que nos podem substituir no mercado;
- Dificuldade em agradar com a publicidade aplicada.

O mercado oferece-nos situações que podem jogar a favor ou contra a empresa, traduzindo-se em oportunidades e ameaças. Podemos destacar como oportunidades as seguintes:

- Forte crescimento do mercado tecnológico;
- Existência da possibilidade de fazer altos investimentos em pesquisas e desenvolvimento.

E as ameaças são as seguintes:

- O produto não ser aceito pelo mercado;
- Custos de produção semelhantes, uma vez que varia somente se o produtor assim pretender (podem ser feitos computadores, publicidades iguais e ao mesmo custo);
- Concorrentes activos que reagem rapidamente as acções implementadas;
- Forte competitividade do mercado.

A nossa empresa metas e objectivos a curto prazo a atingir. Em termos de vendas, pretendemos aumentar, de forma gradativa, o seu valor. Também temos outras metas e objectivos a atingir como:

- Melhorar o desempenho no mercado (resultado do Balanced Scorecard);
- Prover mais e melhores produtos;
- Melhorar os produtos e a comunicação;
- Alargar a zona de actuação;
- Investir em Pesquisa e Desenvolvimento.

Para que as metas e os objectivos sejam alcançados, é necessário que as nossas estratégias estejam muito bem desenhadas e é imprescindível o seguimento das mesmas. Como estratégias gerais da nossa empresa temos as seguintes:

- Estar presente em todos os mercados;
- Defender as posições construídas no mercado;
- Contornar a concorrência sempre que possível;
- Focar em segmentos onde a procura seja alta e a oferta seja inexistente ou insuficiente.

Mas também temos outras estratégias que são traçadas com base no produto, no preço, na comunicação e na distribuição.

Para que alcancemos bons resultados na avaliação de mercado, é extremamente importante que sigamos as nossas estratégias para atingirmos as nossas metas e objectivos e que apliquemos o plano de acção.

A empresa trabalhará sempre em conjunto para que os critérios de avaliação (performance total, performance financeira, performance de marketing, eficiência de marketing, investimentos no futuro da empresa e criação de riqueza) sejam conseguidos da melhor forma.

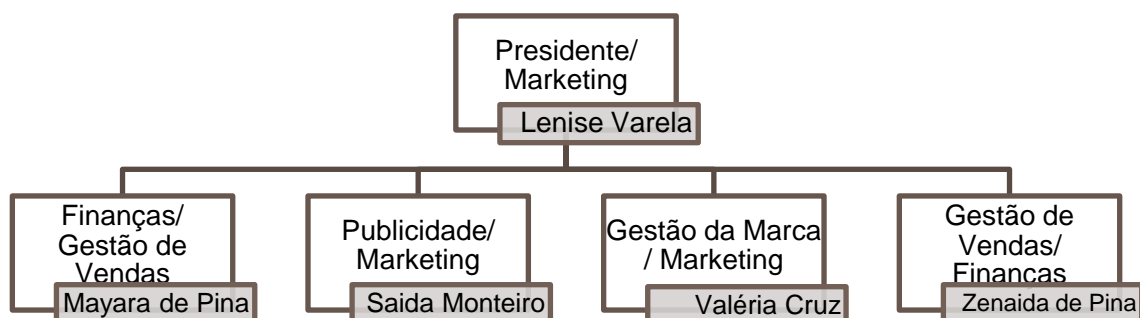
II. Apresentação do Negócio

1. A Empresa

A Digital Tech é uma multinacional que actua no ramo da produção de computadores de mesa e portáteis. O nome da marca foi escolhido pelas sócias por ser evocativo da área em que vai actuar. A assinatura da marca é “*Efficiency. Quality. Safety*” que significa “Eficiência. Qualidade. Segurança” que são valores defendidos pela empresa e são promessas que a Digital Tech faz aos seus clientes finais. O logotipo da empresa é o desenho de um computador que tem inscrito a imagem de uma fechadura que transmite a ideia de segurança. As cores bases da marca são o preto e o grená por significarem e transmitirem uma ideia de elegância, luxo e sofisticação.

2. Equipa de gestão

A nossa empresa foi constituída por cinco sócias que desempenham funções que foram determinadas estrategicamente, de acordo com a competência/ habilidade dos membros da equipa; a afinidade dos mesmos para com determinada função e as experiências anteriores. Sendo que cada membro devia desempenhar uma função secundária, optamos por verificar a compatibilidade e a complementaridade das funções, de modo a que cada sócia tivesse participação numa área que afectasse directamente a sua função primária. Levando isso em consideração, as tarefas foram concebidas da seguinte forma:



3. Missão

A nossa empresa, a Digital Tech tem como **missão** ser uma empresa de fabricação de computadores que trabalha para atender às necessidades de nossos clientes e potenciais oferecendo soluções em produtos e serviços de informáticos.

4. Visão

A nossa **visão** é sermos, em curto prazo líder de mercado em termos de preferências nos segmentos principais, possuindo uma quota de mercado significativa, provendo produtos e serviços de qualidade, sem esquecer da inovação.

5. Valores

A nossa empresa se dirige com base em valores como a eficiência, qualidade, segurança, inovação, espírito de equipa, sustentabilidade ambiental e social, entre outros.

6. Metas e Objectivos

Para termos noção do que está sendo feito e de o que se deve fazer, há que traçar metas e objectivos, como forma a criar um certo desafio e com isso saber comparar para saber se estamos ou não num bom caminho.

Com isso, as nossas metas e objectivos foram:

- **Melhorar o desempenho no mercado (resultado do Balanced Scorecard)** - Quando começaram a sair os resultados, a nossa empresa se encontrava no 2º lugar na classificação, já no segundo trimestre conseguimos chegar à liderança. Com alguns percalços, por duas vezes saímos da posição de liderança, o que condicionou o nosso resultado no final do 2º ano. Mas para o futuro, pretende-se retomar a liderança do mercado.
- **Prover mais e melhores produtos** - temos conseguindo adicionar novas marcas e nos inserimos em novos segmentos. Para aumentar a nossa quota de mercado e conquistar novos clientes, há que investir em mais máquinas que satisfaçam as necessidades dos clientes.
- **Melhorar os produtos e a comunicação**- Temos baseado nas avaliações que os clientes fazem às nossas marcas e às nossas publicidades e temos

feito melhorias. Os resultados dessas melhorias têm reflectido nas avaliações e nas vendas seguintes.

- **Investir em Pesquisa e Desenvolvimento-** fazer este investimento é um grande passo para melhorarmos os nossos produtos, as nossas vendas e consequentemente os nossos lucros. Lançamos bases e conseguimos adquirir, a ponto algumas destas ferramentas.

7. Estratégias

A nossa empresa se guia tendo em conta estratégias que devem ser seguidas para que os nossos objectivos sejam alcançados. Como estratégias gerais temos:

- Situar nos segmentos que sejam mais atractivos;
- Concentrar em mercados geográficos que minimizem os custos de distribuição;
- Concentrar em mercados geográficos que tenham tamanhos e custos medianos;
- Defender as posições construídas no mercado;
- Contornar a concorrência sempre que possível;
- Focar em segmentos onde a procura seja alta e a oferta seja inexistente ou insuficiente.

III. Caracterização do Mercado

1. Público-Alvo

O nosso público- alvo são distribuidores/ retalhistas de na área da informática e são eles que fazem chegar o produto ao consumidor final. Eles são muito heterogéneos, tendo necessidades, desejos e hábitos de consumo diferentes, adequando-se ao segmento em que se encontra inserido.

As necessidades e as ocasiões de uso sobre as quais temos trabalhado são indicativas dos clientes finais, dados estes que foram facultados aos clientes directos da empresa e que chegaram até nós através de pesquisas de mercado por nós comprados.

Até o momento o público tem aceitado bem os produtos oferecidos pelo mercado (pela Digital Tech e pelos nossos concorrentes). Este público tem vindo a avaliar os produtos, os seus preços e a comunicação dos mesmos, dando-nos pistas sobre aquilo que querem que os ofereçamos. Essas características que esperam são inúmeras e variam de acordo com o segmento onde se encontram. As características solicitadas mais comuns respeitam a segurança em relação a vírus e perda de dados, a disponibilidade de espaço para armazenamento de dados, a facilidade de conexão à internet, entre outros.

2. Tamanho do Mercado

Pode-se considerar o mercado como sendo grande, uma vez que comporta 141.282 clientes potenciais divididos em doze cidades e agrupados em seis segmentos distintos. Estas cidades constituem os mercados das Américas, do APAC (Ásia e Pacífico) e do EMEA (Europa, Oriente Médio e África), sendo que por estas estão divididas equitativamente.

3. Segmentação

A segmentação do mercado foi feita com base nas necessidades e nas características dos computadores que cada cliente deseja, dando origem a seis segmentos distintos, sendo eles:

- **Costcutter** é um grande segmento, o segundo maior, com 34.328 possíveis compradores. Precisa de um computador muito fácil de usar destinado a aplicações básicas de escritório. O segmento é extremamente sensível ao preço;
- **Workhorse** é o maior grupo de clientes, totalizando 37.751 possíveis clientes. Eles querem um computador fácil de usar destinados a trabalhadores de escritório. Devem conter preços moderados.
- **Innovator** é um pequeno segmento que precisa de um computador que lide com grandes problemas computacionais (como contabilidade, gestão de inventário, e engenharia). Este segmento quer a mais recente tecnologia e vai pagar um pequeno prémio para este desempenho superior. Sendo o segundo menor segmento, podemos nele encontrar um total de 23270 possíveis compradores.
- **Mercedes** está à procura de um computador de alto desempenho para uso em aplicações de engenharia e manufactura. Os clientes deste segmento estão dispostos a pagar um valor extra para um desempenho superior. Quanto à dimensão, é um segmento mediano pois possui 23335 possíveis compradores.
- **Traveler** quer um computador prático para usar em viagens. Os clientes deste segmento são executivos e de promotores de venda que viajam muito. Este segmento também é sensível ao preço. Este segmento é o menor e comporta um total de 21998 possíveis compradores.

4. Histórico

O mercado em que estamos inseridos está em crescimento e a empresa tem acompanhado a evolução deste, melhorando o seu desempenho e o seu rendimento.

Mesmo estando em crescimento, não podemos deixar de considerar a instabilidade do mesmo, sendo que facilmente podemos ultrapassar ou ser ultrapassados pela concorrência, o que se configura como um alerta a todos nós no sentido de

estarmos atentos e não nos confortarmos com os resultados (caso positivos), nem nos desanimarmos (caso estes forem negativos).

Os bons resultados não têm servido de “factor relaxador” para a Digital Tech, muito pelo contrário, têm-nos dado mais força para continuarmos a investir na nossa empresa, nos nossos produtos e acima de tudo nos nossos clientes.

5. Concorrentes

O mercado onde estamos inseridos é um oligopólio, ou seja, temos vários concorrentes. Este comporta oito empresas, o que significa que temos sete empresas concorrentes e são elas: a “AB Computers”, a “XY-TECH”, a “Evolutec Computers”, a “The Link”, a “Power Computer”, a “Infotronics” e a “Zoom”.



Elas são, na sua maioria, concorrentes fortes uma vez que vêm tendo bons resultados, têm sabido manter-se no mercado e, acima de tudo, têm mostrado estratégias ousadas e muitas vezes eficientes que, se não ficarmos atentos podemos ser facilmente ultrapassados por eles.

Como fraquezas, penso que podemos destacar o facto de algumas delas serem muito conservadoras, não arriscando muito, e outras serem ousadas de mais, não medindo as consequências dos riscos deles.

IV. Análise Crítica do Marketing Mix

1. Produto

O produto é algo que é confeccionado para satisfazer as necessidades de um determinado grupo de pessoas.

Após a escolha dos segmentos que iria actuar, no 2º trimestre de exercício, foram construídos dois computadores: o **With You** (Traveler) e o **For You** (Workhorse). Estes tiveram boas pontuações, sendo que o **For You** foi classificado como sendo o melhor computador do segmento, com uma pontuação de **76** e o **With You** foi avaliado como sendo o segundo melhor do segmento tendo obtido **72** pontos.

No 3º trimestre decidiu-se por não criar novas marcas.

No 4º trimestre, foi decidido explorar novos segmentos, tendo sido criadas duas novas marcas, sendo elas a **Easy For You** (Costcutter) e a **All Yours** (Innovator). Estas não foram muito bem aceites, tendo arrecadado pontuações de **65** e **68** respectivamente.

No 5º trimestre, a Digital Tech lançou mais duas marcas: **Your Travel** (Traveler) e **Working For You** (Workhorse), tendo sido avaliados com pontuações de **70** e **68** respectivamente. O **Working For You** foi bem aceite no segmento Innovator, tendo obtido **75** pontos neste segmento.

No 6º trimestre, a empresa apostou nos segmentos de Mercedes, Innovator e Workhorse, tendo criado duas marcas para o Innovator: **You Know It** e **Your Addiction**. A marca **You Know It** foi bem aceite, com uma pontuação de **77**, e a outra marca, pelo contrário, foi pontuada com **72**. A marca destinada ao segmento Mercedes, designava-se **Your Dream** e não foi aceite pelo segmento, tendo obtido 24 pontos, mas foi bem aceite pelo segmento Innovator, tendo recebido **76** pontos. **You Deserve It**, foi a marca escolhida para o segmento Workhorse, tendo sido bem aceite, arrecadando **84** pontos.

As marcas **Pure Lux** (Mercedes), **For You 2** (Workhorse), **New Dream** – relançamento da marca Your Dream, agora destinada ao segmento Innovator-; **Your Savings** (Costcutter), **Magic Travel** (Traveler) e **Belive** (Innovator) foram as apostas da Digital Tech para o 7º Trimestre. Foram todas muitíssimo bem aceites, tendo

conseguido pontuações entre **75 e 96**, sendo que a marca mais forte foi a **New Dream**.

Para o último trimestre, a maior aposta da Digital Tech foi o segmento Innovator, para o qual foram lançadas quatro novas marcas, sendo elas **Glorious e Addiction** (relançamento da marca Your Addiction) que obtiveram **95** pontos, **Your Innovation e Focus**- as melhores do segmento que arrecadaram **100** pontos, cada. O segmento Costcutter foi contemplado com a marca **Hope** que arrecadou **83** pontos. **Adventure** foi a marca direccionada ao segmento Traveler que arrecadou **92** pontos no segmento e **93** no segmento Innovator. Para o segmento Mercedes foi lançada a marca **The King**.

No último trimestre a Digital Tech dominou o mercado em todos os segmentos, tendo tido a melhor marca em todos. No Segmento **Costcutter**, as marcas **Hope e So Easy** ficaram em 1º lugar com **83** pontos cada. No segmento Innovator, as marcas **Your Innovation e Focus** dominaram por completo tendo sido pontuados com 100 pontos cada. A marca **The King**, do segmento mercedes conseguiu **82** pontos. Com **88** pontos, a marca **For You 2** foi eleita a melhor do segmento Workhorse. A marca **Adventure** dominou o segmento Traveler com **92** pontos.

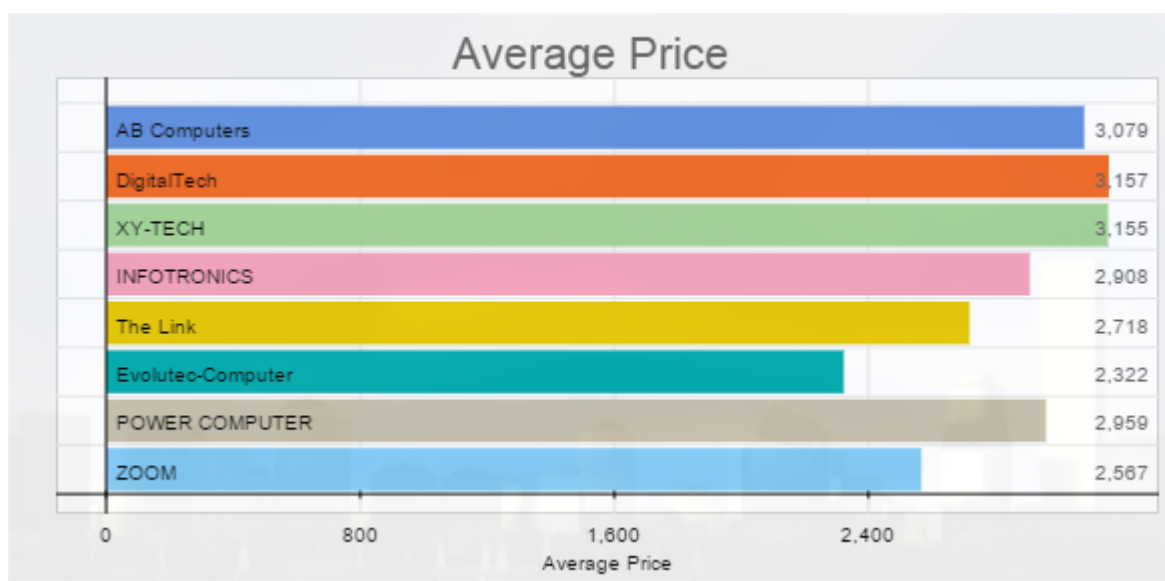
Para que as marcas fossem melhoradas, a Digital Tech apostou em pesquisas e desenvolvimento, tendo comprado diversas melhorias para os seus computadores como:

- Monitores/ecrãs Maiores;
- Estilos mais modernos;
- Melhoria para o aplicativo office;
- Mais potência de computação;
- Maior capacidade de disco e disco à prova de falhas;
- Melhoria nas condições de acesso à internet;
- Baterias mais resistentes para os portáteis;
- Etc.

2. Preço

O mercado onde a Digital Tech está inserido é muito saturado e, com segmentos bastante sensíveis aos preços, este torna-se um elemento de competição no mercado.

Os preços dos produtos da Digital Tech foram definidos em base em critérios como a disponibilidade de pagamento de cada região; segmento onde o produto está inserido; o preço de custo do produto e o preço da concorrência.



Fonte: Marketplace

Pelo gráfico, podemos ver que a Digital Tech pratica os preços mais altos, mas mesmo assim os seus produtos sempre foram bem aceites pelo público.

3. Comunicação

A comunicação da empresa deu-se por concepções de campanhas publicitárias que foram inseridas, essencialmente, em revistas.

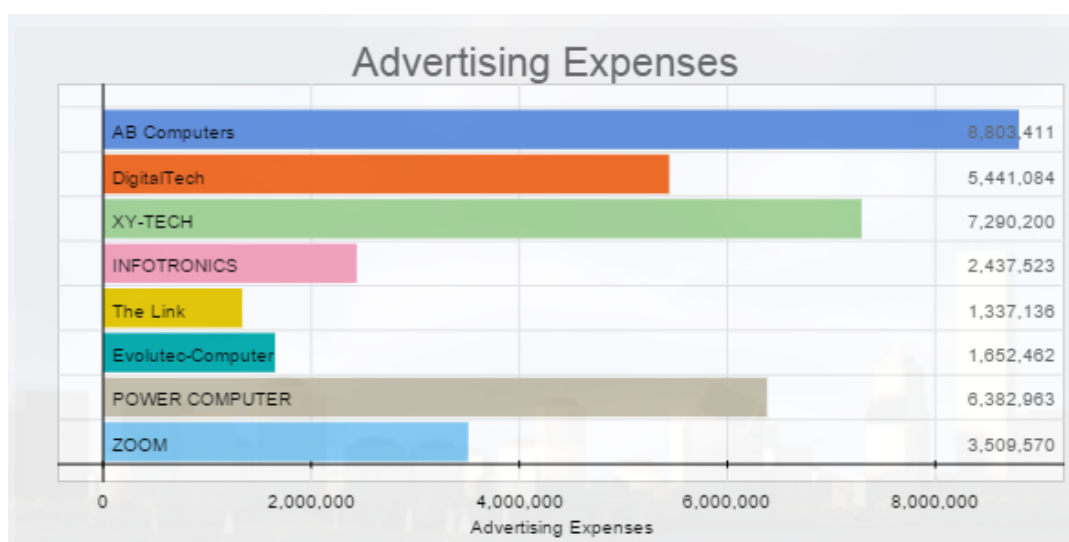
Na construção das campanhas publicitárias, priorizaram-se as informações mais importantes do computador para o segmento a que é dirigido. Optou-se por anúncios simples, com poucas informações, porém, informações importantes. Um outro factor que se levou em conta foi a ilustração.

As inserções locais das campanhas publicitárias foram feitas de acordo com o que se pretendia com cada computador e com o tamanho do mercado do segmento a que o computador se dirige.

Só no último trimestre foram feitos cerca de 400 inserções publicitárias locais, onde que 150 foram feitas nas Américas, 128 na região do APAC e 122 na região do EMEA.

Quanto às inserções regionais, no 8º trimestre, totalizaram 184, dividido em 66 nas Américas, 58 na região do APAC e 60 na região do EMEA.

A escolha dos mídias foi feita com base num estudo onde se analisou a preferência de mídias de cada segmento. Com isso, as campanhas de **Costcutter** foram feitas no **Sports Magazines** e no **Leading Trade Journals**; as de **Innovator** foram colocadas no **New Venture Magazines** e no **Computer Magazines**. Os computadores do segmento de **Mercedes** foram publicitados no **General News Magazines** e no **Science & Technology Mag**. O segmento de **Workhorse** prefere os suportes **General Business Magazines** e **Sports Magazines**, por isso foram nestes suportes que os computadores destinados a este segmento foram publicitados. Já o segmento de **Traveler** valoriza o **New Venture Magazines** e o **Leading Trade Journals**; sabendo isso, estes foram os suportes utilizados para publicitar os computadores para ele destinado.



Fonte: Marketplace

Como se pode ver, a Digital Tech investiu muito na comunicação, mas não o suficiente, tendo sido ultrapassada pela concorrência.

4. Distribuição

A Digital Tech, desde o início, tinha como estratégia atender um mercado cada vez maior. Com isso, trabalhou sempre com esse objectivo. No final do segundo ano, o panorama de distribuição da empresa era o seguinte:

Americas					
Open	Close	City	Current Status	Setup/Close Cost	Quarterly Lease Cost
	<input type="checkbox"/>	Toronto	opened	130,000	90,000
	<input type="checkbox"/>	Chicago	opened	140,000	100,000
	<input type="checkbox"/>	Mexico City	opened	70,000	50,000
	<input type="checkbox"/>	Sao Paulo	opened	90,000	60,000
APAC					
Open	Close	City	Current Status	Setup/Close Cost	Quarterly Lease Cost
	<input type="checkbox"/>	Tokyo	opened	160,000	110,000
	<input type="checkbox"/>	Shanghai	opened	90,000	60,000
	<input type="checkbox"/>	Mumbai	opened	80,000	50,000
	<input type="checkbox"/>	Sydney	opened	70,000	60,000
EMEA					
Open	Close	City	Current Status	Setup/Close Cost	Quarterly Lease Cost
	<input type="checkbox"/>	Paris	opened	140,000	90,000
	<input type="checkbox"/>	Warsaw	opened	70,000	50,000
	<input type="checkbox"/>	Abu Dhabi	opened	90,000	80,000
	<input type="checkbox"/>	Johannesburg	opened	60,000	40,000

Fonte: Marketplace

No segundo trimestre, abriu-se os escritórios de **Chicago e de São Paulo**. No trimestre seguinte, a estratégia da empresa foi a de cobrir todo o mercado das Américas, apostando nas cidades de **Toronto e do México**. O passo seguinte, após a cobertura do mercado das Américas, foi dirigir ao mercado do APAC, iniciando nas cidades de **Shanghai e de Mumbai**. Desta vez, em vez de fechar o mercado de APAC, a Digital Tech seguiu para o mercado de EMEA, iniciando nas cidades de Abu Dhabi e de Johannesburg. Decidida a apostar mais forte na distribuição, a Digital Tech decidiu abrir quatro novos escritórios, ficando presente em todas as cidades de todas as regiões, entrando nas cidades de **Tóquio, Sydney, Paris e Varsóvia**.

Em relação ao pessoal, sabe-se que é imprescindível que se tenha pessoal qualificado e motivado para que as vendas sejam satisfatórias e de acordo com as expectativas. Com isso, a Digital Tech investiu fortemente na contratação de pessoal, chegando ao fim do 2º ano de actividade com o seguinte quadro de colaboradores:

Cidade	Técnicos	Costcutter	Innovator	Mercedes	Workhorse	Traveler	Total
Toronto	1	5	5	5	8	4	28
Chicago	1	5	5	5	7	5	28
México	1	5	5	5	7	4	28
S. Paulo	1	5	5	5	7	5	28
Tóquio	1	5	5	5	5	4	26
Shanghai	1	5	5	5	7	5	28
Mumbai	1	5	5	5	7	4	27
Sidney	1	5	5	5	5	4	25
Paris	1	5	5	5	5	4	25
Varsóvia	1	5	5	5	4	4	24
Abu Dhabi	1	5	5	5	5	4	25
Johannesburg	1	5	5	5	5	3	24

O número de pessoal por segmento é determinado de acordo com o tamanho do mercado de cada segmento. Segmentos maiores exigem mais pessoal. O pessoal foi aumentando de acordo com o aumento do número de máquinas por segmentos também foi aumentando.

Não basta ter pessoas a trabalhar para se ter vendas satisfatórias. A motivação, formação e qualidade do pessoal também afecta muito. Com base nisto, a Digital Tech apostou na formação profissional para melhor capacitá-los, apostou nas férias dos seus trabalhadores para motivá-los e num programa de Kit de Demonstração da força de venda para facilitar-lhes na hora da venda.

Inicialmente, investiu-se pouco neste sentido, mas já no final do segundo ano o investimento foi maior para que os resultados fossem maiores, como mostra o quadro abaixo.

Programa de Formação Profissional da Força de Vendas	
custo típico por vendedor	1000
Despesas por vendedor	10,000
A despesa total para este programa	3.160.000
Programa de Concurso Força de Vendas / viagem de férias especial para Top terço da força de vendas	
custo típico por vendedor	2000
Valor monetário de férias	10,000
A despesa total para este programa	1.050.000
Programa Kit de Demonstração da Força de Vendas	
custo típico por kit de demonstração	200
As despesas per kit de demonstração	250
kit de demonstração expira em trimestre	10
A despesa total para este programa	35.000

Fonte: Marketplace

Como outra forma de incentivo, também oferecemos bónus em dinheiro e também presentes grátis ao pessoal de vendas, como se pode ver no quadro abaixo:

Brand	Cash Bonus for Top Third of Sales People Typical: 500	Free Gift (SPIFF) for Top Third of Sales People Typical: 100
With You	500	200
For You	1,000	200
So Easy	800	200
Your Innovation	800	200
Your Travel	500	200
Working For You	500	200
New Dream	1,000	200
You Know It	500	200
Addiction	800	200
You Deserve It	2,000	200
Believe	1,000	200
For You 2	2,000	200
Magic Travel	2,000	200
Your Savings	500	200
Pure Lux	1,000	200
The King	1,500	200
Hope	1,500	200
Glorious	1,500	200
Focus	1,500	200
Adventure	1,500	200

Fonte: Marketplace

Sabendo a importância da distribuição (canal de vendas) para a empresa, foi feito um investimento total avultado, avaliado em \$29.407.003.

V. Análise do Mercado

1. Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Domina o sector de vendas de computadores no segmento <i>Workhorse</i>	Existem produtos semelhantes que nos podem substituir no mercado
O <i>design</i> do produto (computador) é chamativo	Dificuldade em agradar com a publicidade aplicada
Qualidade do produto	A fraca aceitação no segmento de <i>Costcutter</i>
Trajectória na performance no mercado	Quota de Mercado não muito alta
Oportunidades	Ameaças
Forte crescimento do mercado tecnológico	O produto não ser aceito pelo mercado
Fraco investimento em I&D por parte dos concorrentes	Custos de produção semelhantes, uma vez que varia somente se o produtor assim pretender (podem ser feitos computadores, publicidades iguais e ao mesmo custo)
	Concorrentes activos que reagem rapidamente as acções implementadas
	Forte competitividade do mercado

2. Modelo das 5 Forças de Porter

O mercado onde a Digital Tech se encontra não é de todo atractivo, uma vez que apresenta vários factores não atractivos, como por exemplo:

- **Ameaça de rivalidade intensa no segmento-** Os segmentos, por serem poucos e muito atractivos, apresentam uma grande ameaça de rivalidade uma vez que as empresas irão competir entre si pelos mesmos clientes, podendo imitarem-se uns aos outros e oferecendo quase os mesmos produtos.
- **Ameaça de Produtos substitutos-** Sendo que podemos encontrar uma grande oferta, facilmente pode ser encontrada oferta de produtos substitutos muito similares aos que nós oferecemos e a preços competitivos, uma vez que os concorrentes têm acesso a informações sobre a constituição dos nossos produtos e aos respectivos preços.
- **O Poder de negociação dos clientes** é muito alto porque eles têm um leque variado de produtos ao seu alcance e o custo de mudança (de uma marca

para outra) é mínima, o que faz com que eles tenham poderes de influência sobre o preço praticado e a qualidade da oferta.

- **O Poder de negociação por parte dos fornecedores** também é muito grande, uma vez que só existe um, o que faz com que não tenhamos opções de escolha e condicionando a similaridade dos preços em relação aos concorrentes.

O mercado torna-se atractivo ao analisarmos a ameaça de entrada de novos concorrentes que é nula, uma vez que o mercado só tem capacidade para suportar oito empresas e também este é um mercado que apresenta várias barreiras à entrada, como por exemplo a necessidade de capital, a economia de escala, a curva de experiência, etc.

VI. Análise do desempenho Financeiro e de Marketing

1. Análise do Desempenho Financeiro

A Digital Tech contou, primeiramente com 1 milhão de dólares, disponibilizado pela Corporate Headquarters, para as suas despesas, sendo que no 1º trimestre registaram-se apenas despesas com a compra da pesquisa de mercado, que custou 88.000 dólares. No 2º trimestre teve-se algumas despesas operacionais, que foram de 120.000 dólares, também registaram-se alguns custos para a abertura de novos escritórios, sendo esse de 230.000 dólares ficando assim o lucro líquido para a divisão de -350.000 dólares e por fim o nosso lucro líquido acumulado para a divisão de -438.000 dólares.

Já no 3º trimestre teve-se um facturamento de 2.637.200 dólares, foram realizados descontos no valor de 48.500 dólares; o custo dos seus produtos vendidos foi de 1.468.669 dólares, e teve-se um lucro bruto de 1.120.031 dólares.

Relativamente às despesas, teve-se algumas com as locações dos escritórios que foram de 160.000 dólares, foram contratadas forças de vendas e as despesas de essas contratações foram de 360.810 dólares. Também, foram criadas publicidades que custaram 60.000 dólares e o custo dos pontos de vendas e de exibição foi de 800 dólares. As despesas com a publicidade totalizaram 89.024 dólares. Comprou-se uma pesquisa de mercado que custou 60 dólares e também teve-se algumas despesas operacionais de 730.634 dólares, obtendo um lucro operacional de 389.397 dólares. Os custos para abertura de novos escritórios de vendas foram de 200.000 dólares, tendo ficado assim com um lucro líquido de 189.397 dólares e um lucro líquido acumulado para a divisão de 248.603 dólares.

No 4º trimestre, teve-se um facturamento de 11.366.300 dólares, efectuaram-se descontos no valor de 252.992 dólares e o custo dos seus produtos vendidos foram de 5.444.721 dólares o que condicionou um lucro bruto de 5.668.587 dólares. Em relação às despesas, teve-se algumas com as locações dos escritórios que foram de 300.000 dólares, foram contratadas mais forças de vendas e as despesas com estas contratações foram de 1.214.377 dólares. Deu-se a criação de novas publicidades sendo que as despesas destas foram de 120.000 dólares. Os pontos de venda e de

exibição custaram 3200 dólares e as despesas com a publicidade foram de 277,070 dólares. A construção de novas marcas representou um custo de 120.000 dólares, e também foi comprada uma nova pesquisa de mercado, tendo a empresa ficado, assim, com um lucro operacional de 2.094.647 dólares e um lucro líquido acumulado para a divisão de 3.573.940 dólares.

Abriu-se novos escritórios de vendas sendo que o custo destas foram de 170.000 dólares, ficando assim com um lucro líquido da divisão de 3.403.940 dólares e um lucro líquido acumulado para a divisão de 3.155.337 dólares.

No 5º trimestre, teve-se um facturamento de 20.988.150 dólares, foram efectuados descontos no valor de 519.149 dólares e o custo dos produtos vendidos foi de 9.978.177 dólares o que representou um lucro bruto de 10.490.824 dólares. Em relação às despesas, teve-se algumas com a locação de escritórios representando um custo de 410.000 dólares. Contratou-se mais pessoas de vendas, cujos custos foram de 1.833.321 dólares. As despesas da criação de novas publicidades foram de 180.000 dólares e os pontos de venda e de exibição custaram 7.200 dólares. Também foram registadas despesas com a criação de novas publicidades no valor de 1.009.632 dólares e o custo da engenharia de novas marcas foi de 120.000 dólares. Comprou-se uma nova pesquisa de mercado que custou 60.000 dólares e, com isso, os lucros operacionais foram de 3.620.153 dólares, com um lucro líquido acumulado para a divisão de 6.870.671 dólares. Foram registados alguns custos com investigação e desenvolvimento no valor de 4.263.854 dólares. Foram abertos novos escritórios de vendas cujos custos foram de 150.000 dólares ficando a empresa, assim, com um lucro líquido da divisão de 2.456.817 dólares e um lucro líquido acumulado da divisão de 5.612.153 dólares.

O 6º trimestre não foi um bom para a empresa pois esta teve muitas despesas e por isso o facturamento não foi tão bom como nos outros trimestres, pois houve uma grande queda no facturamento e este foi de 17.991.940 dólares, num panorama onde realizaram-se descontos de 575,774 dólares e onde o custo dos produtos vendidos foram de 10.751.438 dólares, obtendo um lucro bruto de 6.664.728, ou seja, muito inferior ao lucro obtido no semestre passado.

Em relação às despesas realizadas, foram abertos mais escritórios que custaram 530.000 dólares, contratou-se mais forças de vendas, cujos custos foram de 2.646.100 dólares. Realizaram-se despesas com a criação de novas publicidades no valor de 120.000 dólares; os pontos de venda e de exibição custaram 16.000 dólares e as despesas com as publicidades totalizaram 2.223.766 dólares. O custo de engenharia de novas marcas foi de 240.000 dólares e também comprou-se mais uma pesquisa de mercado que custou 60.000 dólares sendo que as despesas operacionais atingiram 5.835.866 dólares e os lucros operacionais de 828,862 dólares. Teve-se alguns custos de investigação e desenvolvimento no valor de 8.230.473 dólares e abriu-se novos escritórios de vendas cujos custos foram de 440.000 dólares, ficando assim, a empresa com um lucro líquido da divisão de - 7.841.611, ou seja um saldo negativo e um lucro líquido acumulado da divisão de - 2.229.458.

No 7º semestre teve-se um facturamento de 53.019.172 dólares e os descontos atingiram os 1.401.302 dólares e o custo dos seus produtos vendidos foi de 28.416.295 dólares tendo um lucro bruto de 23.201.575 dólares, ou seja, teve-se um aumento significativo e obteve-se um óptimo lucro bruto comparado aos outros trimestres. A Digital Tech abriu novos escritórios de vendas e a despesa dessa abertura foi de 840.000 dólares e também contratou mais forças de vendas causando uma despesa de 3.958.668 dólares. Fez-se algumas promoções cujos custos foram de 236.100 dólares. Fez-se, também, alguns programas especiais que custaram 272.000 dólares e criaram novas publicidades que custaram 390.000 dólares, os pontos de venda e de exibição custaram 28.800 dólares. As despesas com as publicidades totalizaram 3.047.982 dólares. O custo da engenharia de novas marcas foi de 360.000 dólares e também a pesquisa de mercado manteve-se em 60.000 dólares, sendo, assim, as despesas operacionais de 9.194.350 dólares e o lucro operacional de 14.007.225 dólares. Os custos de investigação e desenvolvimento que foram de 3.805.387 dólares sendo o lucro líquido da divisão de 10.201.838 dólares e o lucro líquido acumulado da divisão de 7.972.380 dólares.

No 8º trimestre, ou seja, o nosso último trimestre, teve-se um facturamento de 150.259.750 dólares onde foram realizados descontos de 3.775.148 dólares e o

custo dos seus produtos vendidos foi de 78.862.012, obtendo assim um lucro bruto de 67.622.590 dólares.

Não foram abertos mais escritórios, logo o custo de locação manteve-se na mesma, 840.000 dólares. Foram reforçadas as forças de vendas e houve uma despesa de 7.624.227 dólares com essas contratações. Foram feitas promoções da marca que custaram 2.745.600 dólares e os programas especiais totalizaram 4.245.000 dólares. Construíram-se novas publicidades que custaram 330.000 dólares, os pontos de vendas e de exibição custaram 48.000 dólares, fazendo com que as despesas com as publicidades fossem de 5.063.084 dólares. A engenharia de novas marcas ascendeu um custo de 480.000 dólares e não se comprou mais pesquisas de mercado, fazendo com que as despesas operacionais fossem de 21.435.911 dólares e o lucro operacional de 46.186.679 dólares. A empresa suportou custos de investigação e desenvolvimento que foram de 809.163 dólares, ficando assim com um lucro líquido da divisão de 45.377.516 dólares e um lucro líquido acumulado da divisão de 53.349.896 dólares terminando o trimestre com um saldo positivo.

O quadro abaixo sintetiza essas operações:

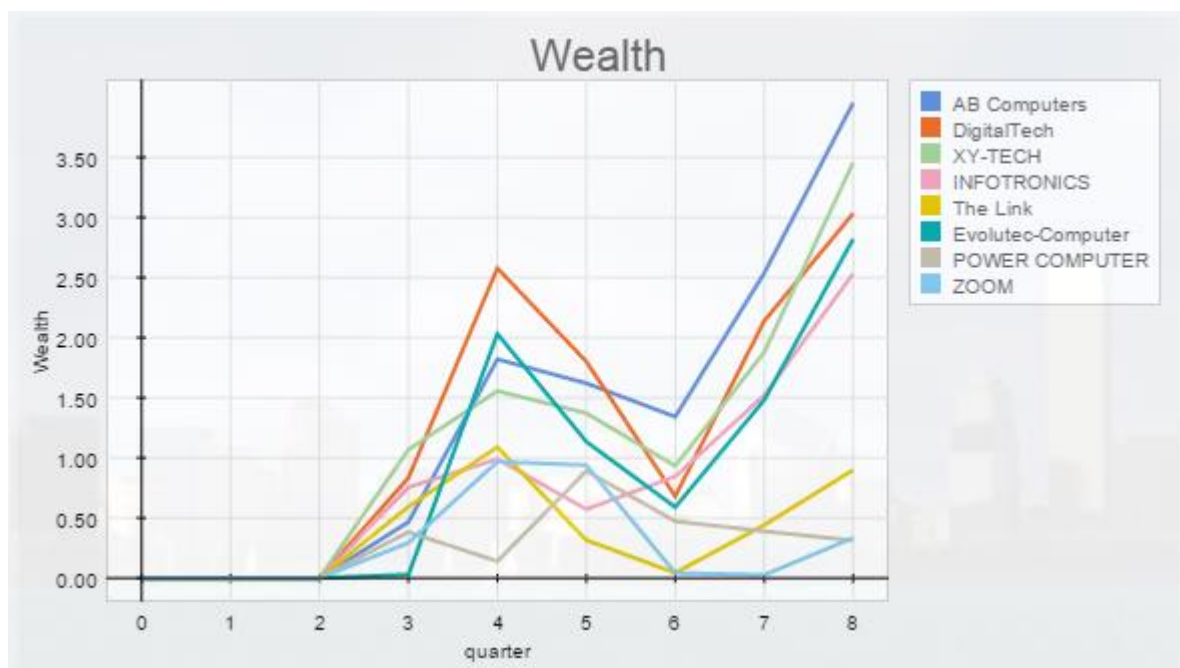
	Quarter 1	Quarter 2	Quarter 3	Quarter 4	Quarter 5	Quarter 6	Quarter 7	Quarter 8
Gross Profit								
Revenues	0	0	2,637,200	11,366,300	20,988,150	17,991,940	53,019,172	150,259,750
- Rebates	0	0	48,500	252,992	519,149	575,774	1,401,302	3,775,148
- Cost of Goods Sold	0	0	1,468,669	5,444,721	9,978,177	10,751,438	28,416,295	78,862,012
= Gross Profit	0	0	1,120,031	5,668,587	10,490,824	6,664,728	23,201,575	67,622,590
Expenses								
Sales Office Leases	0	0	160,000	300,000	410,000	530,000	840,000	840,000
+ Sales Force Expense	0	0	360,810	1,214,377	1,833,321	2,646,100	3,958,668	7,624,227
+ Brand Promotions	0	0	0	0	0	0	236,100	2,745,600
+ Special Programs	0	0	0	0	0	0	272,800	4,245,000
+ Ad Creation/Revision	0	0	60,000	120,000	180,000	120,000	390,000	330,000
+ Point of Purchase Display Expenses	0	0	800	3,200	7,200	16,000	28,800	48,000
+ Advertising Expenses	0	0	89,024	277,070	1,009,632	2,223,766	3,047,982	5,063,084
+ Engineering Cost for New Brands	0	120,000	0	120,000	120,000	240,000	360,000	480,000
+ Market Research	88,000	0	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
= Operating Expenses	88,000	120,000	730,634	2,094,647	3,620,153	5,835,866	9,194,350	21,435,911
Operating profit	-88,000	-120,000	389,397	3,573,940	6,870,671	828,862	14,007,225	46,186,679
Miscellaneous Income and Expenses								
+ Other Income	0	0	0	0	0	0	0	0
- Other Expenses	0	0	0	0	0	0	0	0
- Research and Development Costs	0	0	0	0	4,263,854	8,230,473	3,805,387	809,163
- Set Up Costs for New Sales Offices	0	230,000	200,000	170,000	150,000	440,000	0	0
= Net Profit for Division	-88,000	-350,000	189,397	3,403,940	2,456,817	-7,841,611	10,201,838	45,377,516
Cumulative Net Profit for Division	-88,000	-438,000	-248,603	3,155,337	5,612,153	-2,229,458	7,972,380	53,349,896

O desempenho financeiro da empresa está retratado no gráfico abaixo, onde se encontra a comparação desde com os desempenhos dos concorrentes.



Fonte: Marketplace

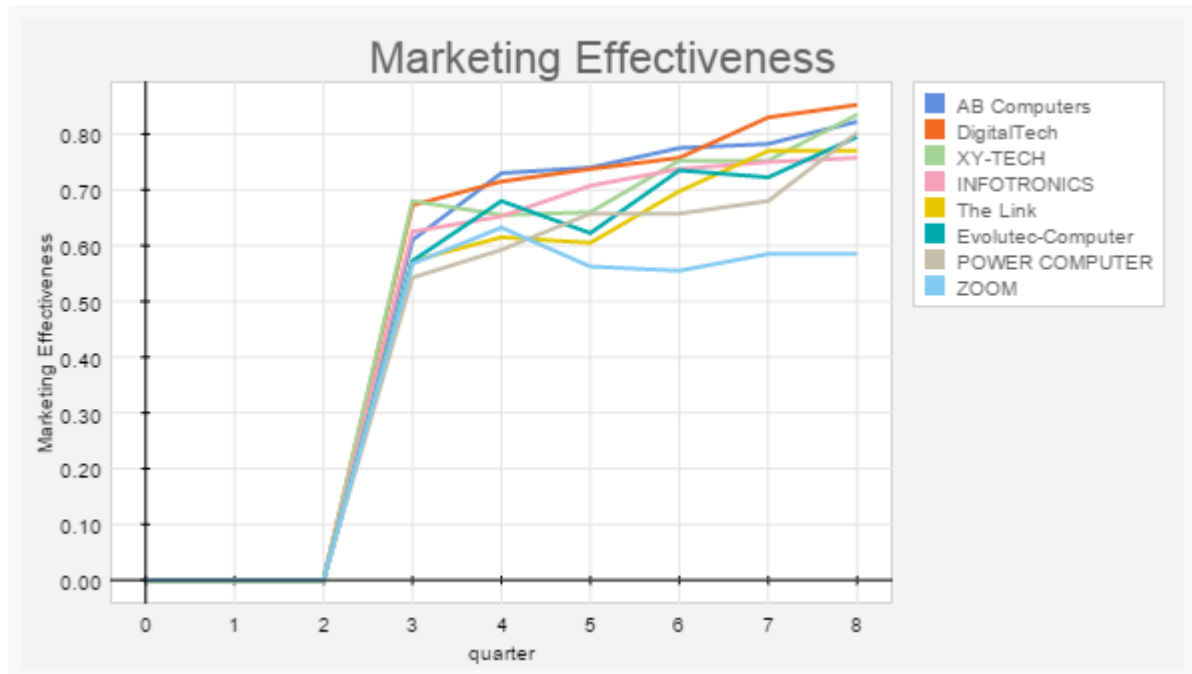
A empresa apostou na criação de riquezas e, até o 5º trimestre ela era a que mais investimento fazia neste sentido.



Fonte: Marketplace

2. Análise do Desempenho de Marketing

Saber trabalhar o Marketing é um grande passo para se ter sucesso no mercado. Por isso, vale a pena analisar como foi o desempenho de marketing da empresa.



Fonte: Marketplace

Como é possível ver, a Digital Tech sempre teve bom desempenho de marketing que esteve sempre equilibrado com o dos seus concorrentes. A partir do 6º trimestre nota-se um distanciamento positivo dos concorrentes, reflectindo assim o resultado do bom trabalho efectuado com os 4Ps do Marketing (produto, preço, comunicação e distribuição).

VII. Avaliação da Estratégia e do Desempenho da Empresa durante o 2º ano

Os resultados do 1º ano de actividade foram muito satisfatórios tendo a empresa dominado o mercado com excelentes resultados, como se mostra abaixo:

Cumulative industry results ending in quarter: 4						
Company Name	Cumulative Total Performance	Cumulative Financial Performance	Cumulative Market Performance	Cumulative Marketing Effectiveness	Cumulative Investment in Future	Cumulative Wealth
DigitalTech	14.162	23.104	0.213	0.694	1.613	2.578
XY-TECH	10.663	24.175	0.195	0.668	2.176	1.557
AB Computers	4.150	10.619	0.163	0.670	1.971	1.821
INFOTRONICS	0.886	5.644	0.118	0.639	2.114	0.990
The Link	0.000	-2.239	0.258	0.594	1.754	1.090
Evolutec-Computer	0.000	-49.152	0.105	0.626	2.015	2.032
POWER COMPUTER	0.000	-35.881	0.120	0.568	4.505	0.140
ZOOM	0.000	-21.033	0.143	0.600	2.055	0.969

Fonte: Marketplace

Com este panorama, a Digital Tech traçou estratégias no sentido de manter a liderança do mercado.

1. Comparação: Medidas Previstas vs. Medidas Efectivas

As medidas previstas estão mencionadas no quadro abaixo e a sua efectividade está determinada pelas palavras “sim” e “não”, onde que “sim” indica que foi uma medida efectivada, “não” que significa que a medida não foi efectivada e “em partes” quando o objectivo não foi conseguido no seu todo.

Medida Prevista/ Objectivos	Efectivada?
Melhorar a performance financeira	NÃO
Melhorar o desempenho de mercado	NÃO
Manter o desempenho de marketing	SIM
Investir mais no futuro	SIM
Manter o mais alto investimento na criação de riquezas	NÃO
Manter a posição conquistada no mercado	NÃO
Melhorar de forma contínua os produtos, (re) lançando marcas	SIM
Investir em R&D	SIM
Manter a posição conquistada no segmento de Workhorse	SIM

Ter a melhor marca dos segmentos	SIM
Manter os preços	NÃO
Não fazer descontos nos mercados mais rentáveis	NÃO
Melhorar a comunicação	SIM
Investir em mais inserções publicitárias	Em Partes
Priorizar o desejo dos clientes	SIM
Entrar em novos mercados	SIM
Motivar o pessoal de vendas	SIM
Aumentar quadro de pessoal	SIM

2. Resultados da Efectividade ou Não efectividade das medidas

Todas as acções têm resultados e as da Digital Tech não tiveram os resultados esperados. Após a implementação das suas acções, o resultado foi o que se encontra abaixo no Balanced Scorecard.

Cumulative industry results ending in quarter: 8						
Company Name	Cumulative Total Performance	Cumulative Financial Performance	Cumulative Market Performance	Cumulative Marketing Effectiveness	Cumulative Investment in Future	Cumulative Wealth
AB Computers	17.074	18.359	0.170	0.780	1.774	3.954
DigitalTech	14.691	18.510	0.153	0.794	2.160	3.033
XY-TECH	11.840	17.205	0.140	0.750	1.896	3.457
Evolutec-Computer	10.523	14.560	0.176	0.719	2.023	2.821
INFOTRONICS	4.681	19.146	0.075	0.738	1.744	2.532
The Link	0.000	-2.086	0.111	0.711	1.775	0.899
POWER COMPUTER	0.000	-0.489	0.108	0.699	2.134	0.313
ZOOM	0.000	-0.439	0.128	0.572	1.631	0.335

Fonte: Marketplace

A Digital Tech acabou por perder a liderança de mercado para a sua concorrente AB Computers tendo ficado em 2º lugar.

3. Identificação dos Eventos que afectaram a empresa

Os resultados da Digital Tech tiveram por trás algumas acções que se opuseram às expectativas dos dirigentes da empresa.

Algumas dessas acções poderiam ter sido controladas pela empresa e outras não.

Eventos que afectaram a empresa:

- Atrasos na concepção dos computadores no 6º trimestre o que atrasou a tomada das outras decisões;
- Resultados baixos no 6º trimestre;
- Capital reduzido para a realização de investimentos no 7º trimestre;
- Fortalecimento da concorrência;
- Altos custos da produção;
- Alto investimento da concorrência em publicidade;
- Resistência por parte de alguns segmentos em aceitar o produto e a comunicação da empresa.

VIII. Situação Actual da Empresa e do Mercado

O mercado onde a Digital Tech está inserido está em crescimento, verificando um alto investimento em novas marcas, bem como na pesquisa e desenvolvimento, na comunicação e na distribuição.

A empresa apresenta actualmente os seguintes pontos fortes e fracos:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Presença em todos os mercados	Despesas operacionais elevadas
Boa eficiência de Marketing	Preços elevados
Bom investimento no Futuro	Performance de mercado
Marcas fortes em todos os segmentos	Custos de produção elevados

IX. A Empresa e o Futuro

Com o know-how conseguido com dois anos de experiência no mercado, a Digital Tech já tem competências suficientes para conseguir progredir no mercado, tomando decisões mais acertadas e assim reconquistar e manter a liderança de mercado.

Para que isso aconteça, há algumas directrizes que devem ser seguidas, principalmente no que toca ao desenvolvimento do marketing mix.

Quanto aos computadores (produtos), a empresa pretende continuar investindo nas pesquisas de desenvolvimento para que a qualidade dos mesmos seja cada vez superior por forma a manter o domínio dos segmentos, agradando e satisfazendo os clientes.

A empresa pretende reformular os seus preços, de modo a que estes sejam mais competitivos aliciando mais os clientes. Uma outra acção de extrema importância centra-se nas prioridades de venda. Estas serão revistas e afixadas de acordo com a realidade da empresa.

Quanto à distribuição, a empresa pretende aumentar o seu pessoal, por forma a aumentar as vendas. Para que os resultados sejam os esperados, prevê-se um maior investimento na formação dos seus colaboradores, bem como na sua motivação, oferecendo mais e melhores regalias e recompensas.

Referente à comunicação, esta será reforçada e melhorada no sentido de atingir um maior número de pessoas para que, juntamente com as outras melhorias, as vendas possam ser maiores, contribuindo para as finanças e para a quota de mercado.

Os maiores objectivos previstos são os de aumentar as vendas que traduzirão em melhores e maiores retornos e o de melhorar o seu desempenho geral, tendo melhores resultados no seu Balanced Scorecard.

X. Conclusão

A experiência alcançada com o uso do simulador foi imensurável. Trabalhar com o marketplace foi muito profícuo, tendo-nos mostrado um pouco do que é a real vida de um marketter.

Os resultados conseguidos foram satisfatórios mas não plenamente, uma vez que, como qualquer uma das outras empresas, gostaríamos de ter ganho.

Não ganhamos o jogo mas tivemos ganhos que jamais teríamos tido em aulas convencionais, uma vez que tivemos contacto com um mercado, mesmo que virtual.

Ficámos sabendo da real importância do Marketing para uma empresa, conhecendo o seu impacto no sucesso ou insucesso de uma organização.

Ficou claro, com o uso do simulador, o poder de um produto de qualidade, de um preço competitivo, de uma comunicação eficaz, de uma distribuição eficiente e de um pessoal de venda qualificado e motivado.

Com o uso do simulador adquirimos diversas competências, entre elas: o do trabalho em equipa; da coordenação, do trabalho sob pressão, da liderança, entre outros.

Foi um prazer trabalhar com essa plataforma, uma vez que nos ensinou muito e nos preparou para o que aí vem.